



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA DAS EMPRESAS

O CASO DA EMPRESA ALFA

CLÁUDIA CRISTINA RODRIGUES COSTA

SETEMBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NA COMUNICAÇÃO  
INTERNA DAS EMPRESAS

O CASO DA EMPRESA ALFA

CLÁUDIA CRISTINA RODRIGUES COSTA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR LUÍS MOTA DE CASTRO

SETEMBRO - 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Contribuíram para a elaboração desta dissertação várias pessoas, a quem gostaria de dedicar. Assim, antes de mais, quero agradecer ao Professor Doutor Luís Mota de Castro que, enquanto Orientador do meu Trabalho Final de Mestrado, revelou uma enorme disponibilidade. Estou grata pela literatura sugerida, os livros emprestados, pela facilidade no processo de marcação de reuniões e, sobretudo, pela simpatia, profissionalismo e motivação.

Quero também agradecer ao Professor Rui Brites pelas breves orientações durante o decorrer do meu trabalho, pela sugestão do Professor Doutor Luís Mota de Castro como meu orientador e pela simpatia e motivação que sempre me ofereceu.

Pretendo ainda declarar a minha gratidão para com a empresa onde trabalho – Alfa – pois, desde o primeiro momento, demonstrou o seu apoio, facultou todos os documentos necessários para complementar a informação aqui presente e criou as condições necessárias para que eu pudesse desenvolver o estudo de caso que fundamenta esta dissertação. Entenda-se que este agradecimento contempla também todos os meus colegas de trabalho que, prontamente, responderam às perguntas que lhes coloquei e facilitaram o decorrer da minha pesquisa, assim como opinaram responsavelmente sobre todo o meu trabalho.

Por último, quero agradecer, pela paciência e compreensão, pelas palavras incentivadoras, desafiantes e inspiradoras, a todas as pessoas que me são queridas e próximas, desde os meus Pais ao Ricardo, desde a minha restante família aos meus colegas de Mestrado, sem esquecer os amigos que sempre estiveram presentes (Teresa, Nuno, Catarina, Sofia, Sara, Bruno, André e muitos mais) e, por isso, merecem aqui um lugar de destaque.

## RESUMO

Numa era marcada pela tecnologia, por alterações no mundo empresarial e pela democratização do conhecimento, o aparecimento do conceito *Enterprise 2.0* motivou a necessidade de perceber se, de facto, as Redes Sociais desempenham um papel preponderante na Comunicação Interna das Empresas, dando origem a este Trabalho Final de Mestrado.

Para clarificar este tema, torna-se relevante apresentar todos os elementos que o influenciam. Assim, surge um abreviado esclarecimento sobre Redes Sociais, *Enterprise 2.0*, Comunicação Interna e Cultura Organizacional.

Correspondendo às expectativas estabelecidas pelas perguntas de investigação apresentadas numa fase preliminar e no sentido de retirar as conclusões mais pertinentes possíveis, surge um estudo de caso sobre uma empresa que actua no mercado da comunicação digital. Com a realização deste estudo pretende-se retirar conclusões mais aproximadas da realidade sobre o impacto que as redes sociais assumem na comunicação interna de uma empresa, em particular. Assim, verifica-se que a utilização das redes sociais dentro da empresa em análise poderá ter um impacto positivo sobre a sua comunicação interna e, consequentemente, na respectiva cultura organizacional, se obedecer a uma estratégia consistente e se beneficiar do incentivo dos seus órgãos decisores.

Este estudo de caso torna mais claro para as empresas, em geral, que o conceito *Enterprise 2.0* se começa a tornar numa realidade incontornável no seu dia-a-dia, no contexto actual.

**Palavras-chave:** Redes Sociais, *Enterprise 2.0*, Comunicação Interna, Cultura Organizacional

## **ABSTRACT**

On an Era marked by technology, major changes on the corporate world and democratization of knowledge, the appearance of the Enterprise 2.0 concept has urged the need to understand if Social Networks do in fact have a major role on the Internal Communication of Companies, thus inspiring this Masters Final Work.

For the sake of clarity it was found adequate to provide a short revision of the concepts of Social Networks, Enterprise 2.0, Internal Communication and Organizational Culture.

A case study was prepared regarding one company who operates on the digital communication industry, following the research questions presented in the early phase of the project and in order to test them against reality. The development of this case study looks to draw the most realistic conclusions on the impact that social networks assume on corporate internal communication. Thus, it is verified that the use of social networks within the company in analysis might have a positive impact on its internal communication and, consequently, on the correspondent organizational culture, if it obeys a consistent strategy and if it benefits from the incentive of the company's decision-makers.

This case study makes it clear for companies in general that the Enterprise 2.0 concept will become an unavoidable reality on a daily bases for the present.

**Keywords:** Social Networks, Enterprise 2.0, Internal Communication, Organizational Culture

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Questões de Investigação.....	2
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Introdução .....	3
2.2. Redes Sociais e <i>Enterprise 2.0</i> .....	4
2.3. Comunicação Interna .....	7
2.4. Cultura Organizacional.....	8
2.5. Modelo Conceptual .....	12
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
3.1. Método de Pesquisa .....	16
3.1.1 Desenho de Pesquisa.....	17
3.2. Meta-teoria .....	19
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA .....</b>	<b>20</b>
4.1 Apresentação da Empresa.....	20

4.2 Cultura Organizacional.....	21
4.3 Comunicação Interna .....	25
4.4 Redes Sociais .....	26
<b>CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES .....</b>	<b>34</b>
6.1 Limitações e Investigação Futura.....	35
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>46</b>

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na comunicação das empresas e consumidores com a chegada das redes sociais vieram transformar os modelos tradicionais de troca de informações entre actores (tanto individuais como colectivos), dando origem a um novo paradigma comunicacional em que as conversas entre consumidores, bem como entre estes e as próprias empresas, surgem de forma mais facilitada e sem o controlo efectivo dos gestores empresariais (Mangold & Faulds, 2009). Actualmente, há quem defenda que as redes sociais se tornaram parte integrante das empresas (Kaplan e Haenlein, 2010). Assim, nasce a noção de *enterprise 2.0* (Lennon, 2009).

Este Trabalho Final de Mestrado pretende averiguar se as redes sociais têm impacto na comunicação interna das empresas influenciando, assim, a sua cultura organizacional. Para tal, primeiro importa apresentar algumas das principais características inerentes aos conceitos “comunicação interna”, “cultura organizacional” e, obviamente, “redes sociais”. O estudo de caso apresentado no final deste trabalho pretende ser o elemento agregador de todos estes fenómenos, colocando-os à prova e estabelecendo relações entre os mesmos.

Em suma, espera-se tornar claro, de forma breve, para as empresas que o seu investimento ao nível da comunicação interna pode ser optimizado pelo recurso às funcionalidades que as redes sociais colocam ao seu dispor. Esta adopção pode, inclusivamente, produzir efeitos positivos ao nível da própria cultura organizacional, melhorando por exemplo a gestão do conhecimento. Note-se que esta não é a primeira vez que as redes sociais revolucionam os processos comunicacionais das organizações, muito pelo contrário. Estas contribuíram para



a alteração de alguns paradigmas, nomeadamente no que respeita ao valor assumido pelo cliente perante as marcas (Constantinides & Fountain, 2007) e, à forma como as empresas competem entre si (Tapscott, 2006). No final deste estudo será possível classificar a relação existente entre as redes sociais e a comunicação interna das empresas.

Este tema assume-se particularmente interessante para todas as empresas que estejam, neste momento, a ponderar a integração das redes sociais no seu contexto organizacional, ao nível da comunicação interna (Bughin, 2008). Todavia, é possível que as empresas que já o concretizem também estejam interessadas em conhecer os resultados deste Trabalho para confirmarem os motivos do seu sucesso ou para identificarem oportunidades de melhoria. Este Trabalho também pode despertar o interesse de académicos que queiram debruçar-se sobre as respectivas temáticas.

### **1.1 Questões de Investigação**

As questões de investigação que orientaram todo o trabalho subsequente, decorreram, por um lado, do tema geral escolhido para o presente Trabalho Final de Mestrado e, por outro lado, da Revisão de Literatura (Capítulo II):

**Questão 1:** Como é que a organização comunica formalmente com os seus colaboradores?

**Questão 2:** Qual é o valor que a organização em estudo atribui às Redes Sociais enquanto ferramentas de comunicação?

**Questão 3:** Qual é o canal preferido pelos colaboradores da organização para a troca de comunicação informal?

**Questão 4:** Qual é o papel das redes sociais na comunicação interna da organização?

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

A Revisão de Literatura que se segue pretende dar a conhecer o estado da arte sobre o tema “Impacto das Redes Sociais na Comunicação Interna das Empresas”. Este impôs-se perante a profunda alteração que se fez sentir, globalmente, ao nível do ambiente organizacional, das respectivas tecnologias da informação e da gestão de conhecimento, conduzindo a novas estratégias de negócio enraizadas numa alteração dramática na forma como as empresas estão organizadas, nos seus processos de inovação e de criação de valor (Tapscott, 2006).

Começa-se por descrever a natureza das “redes sociais” na Internet (o que elas são) para depois estudar a possibilidade de estas interferirem na comunicação interna das empresas e, face a isso, serem “recuperadas” pelos gestores das empresas para se tornarem canais legítimos de comunicação interna. Por outro lado, tornou-se evidente que a adopção dos novos canais de comunicação possibilitados pelas “redes sociais” e oferecidos pela tecnologia actual conhecida por Web 2.0, exigiria das organizações uma atitude muito aberta ou, no caso de organizações mais tradicionais, uma mudança cultural significativa. Essa constatação fez com que se decidisse estender a Revisão de Literatura ao conceito de cultura organizacional e aos modos como este pode ser usado enquanto instrumento de mudança.

## **2.2. Redes Sociais e *Enterprise 2.0***

No contexto deste Trabalho, as redes sociais são consideradas de acordo com a definição apresentada por Carrera (2009, pp. 21), isto é, como estruturas sociais constituídas por indivíduos ou organizações que interagem entre si de diversas formas partilhando valores, fluxos financeiros, ideias, amizades, laços familiares. Note-se que a referida interacção decorre, essencialmente, através de comentários a perfis, da participação em grupos de discussão ou da utilização de aplicações e jogos (Patrício & Gonçalves, 2010) por intermédio de tecnologias digitais que permitem criar redes sociais, como por exemplo: Facebook, Twitter, TypePad, WordPress, Wikipédia, Flickr e o Youtube (Treadaway & Smith, 2010, pp. 24).

A importância actual das redes sociais pode ser comprovada pela análise dos dados disponíveis sobre os seus utilizadores. De acordo com a infografia partilhada pelo Mashable, o Facebook tem 845 milhões de utilizadores activos, o Twitter tem 127 milhões de utilizadores activos, o Google Plus tem 90 milhões de visitantes únicos, o Pinterest tem 21 milhões de visitantes únicos e o LinkedIn tem 150 milhões de utilizadores registados. Ainda se pode ler que mais de 66% dos utilizadores de Internet estão ligados a mais do que uma Rede Social.

Para este Trabalho é fundamental saber se ao nível da cultura organizacional também é impossível evitar as redes sociais, já que esta inevitabilidade é tão aplaudida por autores como Bradley (2011). Marteleto (2001, pp. 72) parece concordar com esta impossibilidade: “Nas Redes Sociais, há valorização dos elos informais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas. Hoje, o trabalho informal em rede é uma forma de organização presente na nossa vida

quotidiana e nos mais diferentes níveis de estrutura das instituições modernas. [...] Mesmo nascendo numa esfera informal de relações sociais, os efeitos das redes podem ser percebidos fora do seu espaço [...]. Decisões micro são influenciadas pelas macro, tendo a rede como intermediária.” De salientar que, quase complementando esta ideia, Rogério Costa (2005, pp. 244) avança que “a sinergia entre as pessoas via web, dependendo do projecto em que estejam envolvidas, pode ser multiplicada com enorme sucesso”.

Nasce um novo conceito associado às redes sociais – *enterprise 2.0*. Este foi introduzido por McAfee (2006) e, posteriormente, retomado por outros autores como se pode ler na Tese de Mestrado de Andreia Mendes (2011), de título Enterprise 2.0 em Portugal. Considerando as palavras de McAfee (2006), o termo *enterprise 2.0* refere-se, exclusivamente, às plataformas que as empresas podem comprar ou construir com o objectivo de tornar visíveis as suas práticas e o conhecimento partilhado pelos seus colaboradores. Na sua essência, este novo conceito veio acrescentar funcionalidades à Intranet que, por sua vez, já eram características intrínsecas da Internet: “uma plataforma *online* com uma estrutura em constante mutação, construída por várias partes interessadas.” (McAfee, 2006, pp. 26). Lennon (2009) reforça as características da *enterprise 2.0* afirmando que esta utiliza as mesmas ferramentas que a Web 2.0 colocando-as ao dispor das empresas.

O sucesso das redes sociais pode estar intimamente relacionado com o facto de o mundo estar perante uma nova mentalidade nascida no seio de uma geração que cresceu lado a lado com a tecnologia digital. Neste sentido, a Internet, cada vez mais democratizada, transformou o computador em mais do que uma simples ferramenta, isto é, um meio/objecto através do qual não só se comunica como

também se congregam amigos (Tapscott, 2008, pp. 5), sendo que estes interagem confortavelmente entre si através da Internet partilhando detalhes sobre as suas vidas (Treadaway & Smith, 2010). Em suma, considerando que “as mudanças ocorridas, desde o telefone à Internet, tornaram o último século num dos momentos mais marcantes na vida das pessoas que, com forte influência da tecnologia, pode ser alterada de uma forma e a uma velocidade incríveis” (Rosa, 2010, pp. 18) então o desenvolvimento das Redes Sociais veio amplificar esta realidade.

Com as redes sociais criou-se uma nova forma de comunicação em que as histórias ficam “em aberto” (Alexander & Levine, 2008, pp. 1) o que, por sua vez, as torna particularmente dinâmicas e pouco lineares, sem limites definidos e com a capacidade de se auto-organizarem, construídas por relações horizontais e cooperação (Tomáel, Alcará & Chiara, 2005). Entenda-se que “as relações que habitualmente existiam apenas no *offline*, agora também se reproduzem no *online*” (Treadaway & Smith, 2010, pp. 24) como extensões dos indivíduos (Carrera, 2009. pp. 99) originando verdadeiras comunidades. Esta conclusão reforça o esclarecimento apresentado por Marteleto (2001) sobre as redes sociais quando refere que estas beneficiam das acções de um conjunto de participantes autónomos que surgem ligados por ideias e recursos em torno de valores e interesses partilhados.

Imbuídas pelo espírito de partilha, as redes sociais colocam à prova as estruturas formais das empresas e potenciam o carácter informal das ligações ainda que, na realidade, a informalidade nunca tenha estado totalmente afastada dos processos organizacionais na medida em que se concretizava nas habituais “conversas de café” (Tomaél, Alcará & Di Chiara, 2005, pp. 94). Esta comunicação informal

torna-se sobretudo relevante ao pensar que as pessoas hoje tendem a confiar mais nos comentários dos amigos em detrimento de outras fontes de informação (Treadaway & Smith, 2010). Assim, o termo *enterprise 2.0* concretiza esta informalidade, colocando as tecnologias da informação ao seu dispor e potenciando a criação mais espontânea de ideias e conhecimento no contexto empresarial (McAfee, 2006).

### **2.3. Comunicação Interna**

O actual estado da arte declara que as funções da informação dentro da organização mudaram e emergiu a necessidade de construir um meio de comunicação para facilitar os processos dentro da organização, motivar a partilha de informação e permitir o contacto entre colaboradores (Kamenskaya, 2011). Possivelmente, este novo canal beneficiaria do contributo de novas tecnologias da informação apoiadas na utilização do computador, sendo que este tem vindo a operar alterações positivas na forma como os colaboradores contactam entre si (independentemente das suas localizações geográficas), na frequência, bem como na estrutura organizacional de várias empresas. Por isso, a maioria das organizações não dispensa o computador como intermediário de comunicação originando uma estrutura organizacional mais flexível, ao mesmo tempo que melhora a própria comunicação interna e a produtividade dos colaboradores (O'Donovan, 1998).

Por conseguinte, surge a necessidade de estabelecer uma relação apropriada entre as necessidades das organizações e o melhor ambiente comunicacional possível (Conrath, 1973), sem negligenciar que os colaboradores de cada organização devem ser considerados na escolha dos respectivos canais de

comunicação (O'Donovan, 1998). A necessidade de existir comunicação interna nas organizações prende-se, precisamente, com esta valorização do papel dos seus colaboradores visto que “Actualmente, [emerge] a ideia de que o sucesso e competitividade de qualquer organização depende, cada vez mais, do seu pessoal” (Kamenskaya, 2011, pp. 1). De salientar que já Barnard (1938 apud Conrath, 1973) alertava para o facto de a comunicação ser um elemento fulcral na teoria da organização, uma afirmação sublinhada mais tarde por Yates e Orlikowki (1992, pp. 299): “Hoje, a introdução de várias tecnologias electrónicas e sofisticadas de comunicação e a procura por formas de interacção melhores e mais rápidas estão a influenciar visivelmente a natureza de grande parte da comunicação organizacional”.

Neste sentido, Kamenskaya (2011) partilha o exemplo do fórum que no âmbito da organização é utilizado para trocar fluxos formais de informação (discutir temas oficiais sobre a organização) e informais. Perante a possibilidade que as redes sociais oferecem para a criação de um ambiente de aprendizagem efectivo, participativo e interactivo (Patrício & Gonçalves, 2010) talvez estas possam ocupar o lugar dos fóruns, mas de um modo mais dinâmico.

## **2.4. Cultura Organizacional**

A definição da estratégia de uma organização deve contemplar a forma complexa como os seus colaboradores interagem com a mesma. Ou seja, a estratégia de uma organização também contempla o que as pessoas esperam que determinada organização alcance (visão partilhada, por vezes enunciada, outras vezes tácita) e a influência que estas exercem sobre os objectivos das mesmas (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, pp 3, 6 e 13). Note-se que autores como Daft (2009,

pp. 308) e Robbins (1990, pp. 119 – 126) apontam a possibilidade da Cultura Organizacional, quando devidamente ligada com a estratégia da organização, influenciar a performance da mesma. Por isso, o contexto cultural acaba por assumir um papel relevante na definição da estratégia de uma organização e, possivelmente, isto motivou que se tornasse num conceito amplamente tratado no âmbito da Gestão (Hofstede, 1998). É provável que a abordagem sobre este tema se tenha intensificado e ganho tanta importância dentro das organizações pelo facto de existirem autores que, por sua vez, valorizam-no tanto que afirmam mesmo que este é mais determinante na respectiva obtenção de lucros do que os factores económicos envolventes (Hansen & Wernerfelt, 1989).

Além do referido contexto cultural, existem outros tipos de expectativas que influenciam os objectivos das organizações como os identificados e definidos por Johnson, Scholes e Whittington (2005). Estes objectivos referem-se à gestão corporativa (descreve a quem é que a organização deve servir e como os seus objectivos devem ser priorizados), aos *stakeholders* (os indivíduos ou grupos que dependem do desempenho da organização para atingir os seus objectivos ou, por outro lado, de quem a organização realmente depende para alcançar os seus propósitos), e à ética organizacional (que declara quais os objectivos que devem ser prioritários e exactamente por que motivos).

Para orientar este trabalho, importa esclarecer que foi considerada a definição de cultura organizacional defendida por Schein (1990) que apresenta a cultura organizacional como um conjunto de suposições e crenças partilhadas pelos membros de uma organização que actuam de forma inconsciente e definem como esta se vê a si mesma e ao seu ambiente. Por outras palavras, “a cultura é sobre comportamentos colectivos dentro da organização, sendo que as estratégias



podem ser vistas como resultado das suposições, comportamentos e rotinas colectivas na organização” (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, pp. 189). Por conseguinte, percebe-se que Schein (1990) considere a cultura organizacional como uma das forças mais poderosas e estabelecidas nas organizações.

A cultura organizacional surge reflectida no comportamento verbal e não-verbal dos indivíduos que compõem a organização (Hofstede, 1998). Deste modo, as suposições e comportamentos individuais dentro da organização são também influenciados pelas suposições e comportamentos implícitos em partes do ambiente organizacional, sendo que estes são impostos pelos indivíduos e pela organização na sua totalidade. Estes são conhecidas como quadros de referência cultural: nacional ou regional, campo organizacional, funcional ou divisional e organizacional (Johnson, Scholes & Whittington, 2005). Regressando atrás nesta análise, consegue perceber-se de que forma os factores e assuntos contidos em cada quadro de referência cultural interferem nos objectivos e na estratégia das organizações, presente e futuramente.

Importa salientar que a cultura organizacional não é a única que o Homem conhece pois trata-se, de um “ser social” (Frigotto, 2008, pp. 43). Como tal, forças culturais tão fortes como a religião, história e até o clima acabam por influenciá-lo. Autores como Hofstede (1994), Schneider & Barsoux (1997, pp. 1 - 4) revelam como as atitudes dos indivíduos perante o trabalho, a autoridade e outros elementos culturais, podem variar dependendo da sua localização (país e/ou região). A nacionalidade e/ou regionalismo não são os únicos factores que “definem” o indivíduo de uma organização, sendo que estes são frequentemente agrupados de acordo com o trabalho que desempenham. Por conseguinte, surge o conceito de “campo” organizacional que consiste na “comunidade de

organizações com o mesmo sistema de significado cujos participantes interagem mais regularmente entre estes do que com o exterior” (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, pp. 192). Comunidades de prática como estas partilham vários recursos, bem como normas e valores, à semelhança do que Shih & Huang (2010, pp. 271) apresentam quando reforçam a definição de cultura de Hofstede (1998): “coleção de valores, crenças e normas partilhadas pelos membros e reflectidas nas suas práticas e objectivos.”. Entenda-se “comunidade prática” de acordo com a definição apresentada por Eckert (2006, pp. 1), “Uma comunidade de prática é um conjunto de pessoas que se envolvem numa base contínua, com um objectivo comum: uma equipe de bowling, um clube do livro, um grupo de amigos, uma casa de crack, uma família nuclear, uma congregação da igreja. O conceito foi trazido pela sociolinguística [...] como uma forma de teorizar linguagem e género [..]”.

A cultura organizacional pode ser dividida em diversas subculturas, de acordo com diferentes critérios: “Por exemplo, as diferenças entre separações geográficas numa multinacional ou entre grupos funcionais como as finanças, o marketing e as operações podem ser bastante poderosas.” (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, pp. 195). Ou seja, os indivíduos que compõem uma determinada organização também se deixam influenciar pelo trabalho que realizam, ou melhor, pelas características das suas funções ou das pessoas que normalmente as desempenham.

Analisar a cultura organizacional de uma empresa implica perceber o que existe para além do que está explícito. Por exemplo, o paradigma de uma organização encontra-se no cerne da sua cultura organizacional e ganha forma pelo conjunto de suposições tidas como garantidas na organização e estas, como os valores, as

crenças e os comportamentos, não são observáveis ou elencadas num documento (Johnson, Scholes & Whittington, 2005) e, até mesmo quando o são, as suposições existentes nas “entrelinhas” apenas são evidentes observando o comportamento quotidiano dos envolvidos. Deste modo, nasce o conceito de teia cultural que, por sua vez, “é a representação das suposições tidas como garantidas, ou paradigma, de uma organização e as suas manifestações físicas no âmbito da Cultura Organizacional ” (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, pp. 197). Verifica-se que a teia cultural é formada por histórias, símbolos, estruturas de poder e organizacionais, sistemas de controlo, bem como rituais e rotinas, surgindo como “um instrumento para realizar uma auditoria cultural” (Johnson, 1992, pp. 30).

## **2.5. Modelo Conceptual**

De acordo com os objectivos deste Trabalho, o Modelo Neo-difusionista, defendido por Quintella, foi o Modelo Conceptual escolhido para orientar toda a pesquisa subsequente. Recorreu-se, então, à descrição apresentada pelo autor e por Souza, ver figura 1, no artigo “O alinhamento entre a liderança e cultura organizacional na DaimChrysler” (Quintella & Souza, 2007).

Este Modelo, tratado por Quintella, Bellora & Ornellas (2003), trabalha com o conceito de átomo cultural, isto é, um traço cultural. Estes átomos culturais, por sua vez, surgem entrelaçados tecendo uma determinada cultura organizacional (Quintella & Souza, 2007). Por conseguinte, estes traços culturais surgem agrupados em cinco Dimensões (Missão e Cultura; Arquitectura Organizacional; *Skills* e Habilidades; Liderança; e Tolerância às mudanças), sendo que “este esquema permite pesquisar os factores mais importantes na criação da harmonia

em que devem actuar esses traços culturais para a obtenção de um padrão cultural competitivo” (Quintella & Souza, 2007, pp. 4). De salientar que, quanto ao padrão cultural, é possível identificar a sua potência recorrendo ao conceito de área cultural que, por sua vez, integra “o conceito de círculos concêntricos de conjuntos de pessoas a partir de um centro cultural constituído de lideranças capazes de influenciar os demais círculos” (Quintella, Bellora & Ornellas, 2003, pp. 5).



Figura 1 – Mapa Neo-difusionista

Fonte: Alvarez & Quintella, 1995 apud Quintella, Bellora & Ornellas 2003

Como se pode perceber pelo esquema representativo do Modelo Conceptual escolhido, o mesmo está demasiado focado em compreender a estrutura que afecta uma Estratégia Organizacional Integrada. Considerando que o tema do presente Trabalho está mais relacionado com a Comunicação Interna de uma empresa poderia parecer que o Modelo Neo-difusionista seria desadequado. No

entanto, o autor deste modelo não negligencia na representação do mesmo o papel desempenhado pela comunicação, enquanto traço cultural da própria cultura organizacional e incluído na Dimensão referente à Arquitectura Organizacional. Note-se que nesta Dimensão, surgem outros elementos que, no âmbito deste Trabalho, se assumem relevantes, nomeadamente, os programas de recursos humanos. Esta valorização de um dos átomos culturais presentes na Dimensão 2 não significa que os restantes não devam ser considerados, apenas que têm uma ponderação inferior no decorrer da presente pesquisa.

Ainda assim, percebido o papel que a Comunicação desempenha neste Modelo Conceptual, torna-se relevante compreender que a este nível será introduzida a análise das Redes Sociais dentro da empresa a ser estudada. Entenda-se que é associado ao esquema de Quintella e Souza (2007) um novo parâmetro a ter em consideração: o papel das redes sociais na Comunicação que acontece dentro da organização e, conseqüentemente, a preponderância que estas assumem no estabelecimento de uma cultura organizacional talvez até contribuindo ao nível da optimização da sua integração. Esta suposição faz particular sentido, tendo em conta as palavras Kunsch (2007) e Stazauskas (2011), que afirmam que todas as formas de comunicação existentes dentro de uma empresa (comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa) são indispensáveis para a formação da comunicação organizacional, bem como para o estabelecimento e manutenção de relações entre a organização e os seus públicos e/ou a sociedade.

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

A natureza do problema que este Trabalho Final de Mestrado pretende abordar tornou adequada a adopção de técnicas de Pesquisa Qualitativa (Maanen, 1979). A Análise Qualitativa de Dados tem vindo a conquistar o seu lugar de modo viável e promissor no seio da investigação (Neves, 1996) pois permite estudar o discurso directo dos indivíduos sem negligenciar o seu contexto. Esta preocupa-se com presença/ausência de uma determinada característica em detrimento do interesse que a Análise Quantitativa demonstra pela frequência com que surgem certas características do conteúdo (Bardin, 1996, pp. 87).

No que respeita à apresentação das tipologias de pesquisa quanto aos objectivos, ao longo deste Trabalho são identificáveis três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Assim, inicialmente, no momento que antecede a Revisão da Literatura, é realizada uma breve Pesquisa Exploratória que, por sua vez, permitiu o “aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática” (Raupp & Beuren, 2006, pp. 80), mais precisamente, a abordagem mais intensiva sobre os conceitos a tratar neste Trabalho.

Todo o trabalho realizado corresponde a uma Pesquisa Descritiva que possibilitou a caracterização da população a ser estudada (indivíduos pertencentes a uma empresa), o fenómeno em análise (o impacto das Redes Sociais na Comunicação Interna das empresas) e ainda estabelecer relações entre as observações (Gil, 1999 apud Raupp & Beuren, 2006, pp. 81). A Pesquisa Descritiva que surge, aqui, como um estado intermédio entre a Pesquisa Exploratória e a Explicativa, torna-

se sinónimo de acções de investigação como identificar relações, relatar observações, comparar variáveis, entre outros (Raupp & Beuren, 2006, pp. 81).

A última tipologia de pesquisa identificada (quanto aos objectivos) corresponde à Explicativa, sendo que foram apresentadas conclusões que espera-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a realidade objecto deste estudo (Raupp & Beuren, 2006, pp. 82).

### **3.1 Método de Pesquisa**

Dada a ontologia do fenómeno a estudar, decidi adoptar-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Ou seja, o estudo de caso permitiu compreender os processos comunicacionais (fenómeno) de uma determinada empresa (contexto).

A utilização do estudo de caso responde às questões “como” e “porquê” sobre eventos contemporâneos (análise aprofundada de uma empresa real) sem exercer qualquer controlo sobre os mesmos (Yin, 2003, pp. 5). Entenda-se, aqui, estudo de caso como uma investigação empírica que analisa fenómenos contemporâneos no âmbito do contexto real em que decorrem, especialmente, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. De salientar que o estudo de caso implica o recurso à observação directa sobre o fenómeno em análise e, simultaneamente, a utilização de entrevistas a pessoas envolvidas no mesmo. Neste processo, também pode revelar-se importante recorrer a uma grande variedade de fontes de informação sobre este mesmo fenómeno, como documentos oficiais, artigos, etc. (Yin, 2003, pp. 8). A inexistência de uma necessidade de controlo sobre o objecto em análise, não implica que o estudo de caso descarte a inevitabilidade do investigador ter um contacto mais directo com o mesmo procurando entender os fenómenos que

surtem associados a este com base na perspectiva dos participantes (Neves, 1996).

De salientar que, como em todas as pesquisas em que o estudo de caso é o método escolhido, neste trabalho a generalização a partir dos dados recolhidos também é complexa (Easton, 2009). Todavia, será apresentada a explicação que pareça mais consistente e de acordo com a informação reunida durante o presente Trabalho.

### **3.1.1 Desenho de Pesquisa**

O desenho de pesquisa surge como uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de investigação iniciais do estudo e, por último às suas conclusões.

A principal proposição que orientou o estudo de acaso, adiante descrito, prende-se com a crença de que existe uma influência, directa ou indirecta, das redes sociais no âmbito da comunicação interna das empresas. Para chegar até esta proposição, importa estabelecer outras, como a integração da comunicação interna nos parâmetros que definem a cultura organizacional das empresas em que esta decorre, bem como a existência de uma valorização acentuada, por parte dos indivíduos que compõem as empresas, sobre as redes sociais, assumindo-as como um canal de comunicação privilegiado para fluxos informais. Note-se que quando se cruzam duas destas proposições, isto é, a crença de que existe uma influência das redes sociais no âmbito da comunicação das empresas e a suposta valorização acentuada desta pelos indivíduos que as compõem, surge outra: a possibilidade dos indivíduos passarem a utilizar as redes sociais



não só para cumprir objectivos relacionados com a comunicação informal, como também, formal.

Sem negligenciar que os dados recolhidos se podem ligar a mais do que uma das proposições estabelecidas, também se pode verificar que os mesmos apontam para diferentes conclusões.

No decorrer do estudo de caso, considerou-se como primeira unidade de análise as “redes sociais”, logo seguidas da “comunicação interna” e da “cultura organizacional”. Isto não contraria o facto de apenas se encontrar, aqui, um estudo de caso único e incorporado (mais do que uma análise em estudo).

O estudo de caso baseou-se na realização de Entrevistas em profundidade semi-estruturadas e semi-abertas. Este “modelo de entrevista que tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa” (Duarte & Barros, 2006, pp. 66). O recurso à Entrevista, este popular meio de recolha de informação nas Ciências Sociais (Duarte & Barros, 2006), permitiu perceber mais detalhadamente os fenómenos em análise, de forma dinâmica e flexível, correspondendo melhor à vontade de conhecer os comportamentos subjectivos dos indivíduos que integram a empresa. As Entrevistas foram aplicadas individual e presencialmente dando a máxima liberdade aos entrevistados para partilharem reflexões, conhecimentos e percepções (Duarte & Barros, 2006). A selecção das pessoas entrevistadas dentro da empresa abordada foi feita com base numa amostragem não probabilística por conveniência. Dentro da empresa em estudo foram realizadas 9 entrevistas, orientadas por diferentes guiões, das quais 3 a pessoas responsáveis por funções

mais operacionais (Anexo I), 4 a *community managers*<sup>1</sup> sendo uma destas *Head of Social Media* (Anexo II), 1 à Estratégia Digital (Anexo III) e a última a 1 representante dos Recursos Humanos (Anexo IV). A concretização destas entrevistas dependeu da devida autorização da agência para tal e foi reservado o direito de anonimato a cada um dos entrevistados, pelo que apenas será considerada a sua formação académica. Todas as pessoas entrevistadas frequentaram o Ensino Superior, umas concluíram a Licenciatura, outras já o Mestrado. Destas, a pessoa mais antiga na empresa está nela há três anos e a que mais recente completou 3 meses até à data de entrega deste Trabalho. Todos os guiões de entrevista aplicados, apesar de terem sofrido alguns ajustamentos de acordo com a função desempenhada por cada pessoa entrevistada e mesmo durante o decorrer da própria entrevista, obedeceram à seguinte estrutura: Identificação do Entrevistado; Cultura Organizacional; Comunicação Interna e Redes Sociais. Note-se que a lógica desta definição de áreas do guião de entrevistas aparece aqui invertida no que toca à prioridade de cada uma das unidades de análise, pois considerou-se que assim seria mais fácil abordar os entrevistados e envolvê-los no estudo.

### **3.2 – Meta-teoria**

Tornou-se necessário encontrar uma abordagem adequada à análise dos dados recolhidos com este estudo de caso. Note-se que o tamanho da amostra não era suficientemente grande para justificar o recurso ao tratamento estatístico dos dados (Easton, 2009). Assim, a melhor abordagem encontrada foi a realista crítica. Com base nesta é possível utilizar a “linguagem casual para descrever o

---

<sup>1</sup> “(...) alguém que trabalha com o objectivo de construir, ampliar e administrar uma ou mais comunidades em torno de uma marca ou causa.” (Albino, 2012, pp. 28)

mundo” (Easton, 2009). Esta abordagem parte do princípio de que factos sociais, como as organizações, “existem, são reais e influenciam o comportamento humano” (Brante, 2001). Deve acrescentar-se que, neste Trabalho, será considerada a definição de realismo-crítico e as respectivas linhas orientadoras apresentadas por Sayer (1992, pp. 4 – 7) visto que este apresenta a ontologia mais detalhada e compreensível para a aplicação de estudos de caso.

Quanto às questões de investigação definidas inicialmente, verifica-se que apenas uma começa por “como” e as restantes por “qual”, ou seja, não são seguidas linearmente as características apresentadas por Yin (2003, pp. 5) para a realização de um estudo de caso. Isto explica-se porque, na verdade, uma abordagem realizada no âmbito do realismo crítico, motiva primeiro a necessidade de aprofundar quais as causas que motivaram a ocorrência de determinado fenómeno e só depois a de explica-lo. Por outras palavras, começa-se pelos vários “qual” para se atingirem os “como” e os “porquê”.

## **CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ALFA**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

A empresa em causa preferiu não se identificar e, por isso, é tratada ao longo deste trabalho como “Alfa”. A Alfa é uma agência de meios que actua no canal digital procurando as melhores e mais criativas soluções de comunicação, publicidade e marketing para os seus clientes. Nascida nos anos 90, esta agência está presente em vários países e beneficia de toda a experiência profissional que tem vindo a adquirir no mercado de meios *online*, em todo o mundo. No seu *site* institucional, esta afirma prestar um serviço integrado aos seus clientes

respondendo da forma mais completa possível às suas necessidades, seguindo valores como a colaboração, perspicácia, cometimento e atitude visionária. Deste modo, a Alfa desenvolve estratégias concertadas que podem contemplar a presença da marca (cliente) nos meios *online*, a gestão/optimização da sua campanha e administração das redes sociais em que se encontra. Além disto, esta agência também propõe soluções de *customer relationship management*, *mobile* e *e-mail marketing*. Para garantir a melhor qualidade do seu serviço, a Alfa acompanha de perto as tendências dos mercados, participa em conferências internacionais, publica artigos, realiza estudos em profundidade, concorre a prémios de excelência e alimenta os seus canais de comunicação (*site* institucional, *blog*<sup>2</sup> e *wiki*<sup>3</sup>).

Com todo o mérito, a Alfa também beneficia da notoriedade do Grupo a que pertence (aqui tratado como Beta). A Alfa integra uma *holding* do Grupo Beta, criada para corresponder às necessidades dos clientes que actuam no digital.

A presente informação sobre a Empresa Alfa permite, de acordo com o Modelo Conceptual (ver ponto 2.5) que orienta este estudo de caso, conhecer de perto os traços culturais que definem a sua Missão e Cultura (Dimensão 1).

## 4.2 Cultura Organizacional

Sobre a cultura organizacional da Alfa, uma das pessoas entrevistadas, tendo já experiência de trabalho noutras agências, reconheceu que o ambiente vivido aqui é relativamente mais formal que o habitual neste tipo de empresas por Grupo de

---

<sup>2</sup> “Essencialmente, um blog é simplesmente uma página de Internet que contém mensagens periódicas e ordenadas cronologicamente que são agrupadas por categorias. Os utilizadores que visitam o blog podem, muitas vezes, adicionar comentários a *posts*.” (Cooney, 2006, pp. 17)

<sup>3</sup> “Um wiki é fundamentalmente uma rede de páginas de Internet ligadas em que cada página geralmente contém um conceito (nome) e uma descrição sobre o respectivo conceito (um artigo). Aos utilizadores é dado o acesso para modificar o conteúdo de artigos e criar novos artigos.” (Cooney, 2006, pp. 17)

grande dimensão que é obrigado a lidar com diferenças de perfis, modelos de trabalho e até culturas locais. Apesar da sua opinião, a mesma referiu que dentro da Alfa as pessoas convivem naturalmente, existe espírito de equipa e entreaajuda, trabalha-se de forma descontraída e comunica-se sem dificuldades. Ou seja, a formalidade não impede que exista um bom ambiente dentro da agência.

A caracterização como bom do ambiente que se vive dentro da Alfa foi comum a todos os entrevistados, que repetiram palavras como “bom relacionamento entre colegas” e “ambiente descomprometido e sem competitividade”. Mesmo assim numa das entrevistas foi referido que o sentimento de união dentro da empresa poderia ser reforçado e, noutra, que a comunicação com as chefias nem sempre decorreria com facilidade.

Impôs-se a necessidade de perceber se este (bom) ambiente também incluía os relacionamentos estabelecidos com outras áreas da empresa, isto é, departamentos com funções mais específicas como o de Recursos Humanos, Research e Financeiro.

No que respeita ao Departamento de Recursos Humanos, a maioria das pessoas entrevistadas mencionou que apenas comunicava com o mesmo quando tinha assuntos do seu âmbito para tratar. A maioria dos entrevistados definiu a sua relação com o Departamento de Recursos Humanos como limitada o que, por sua vez, não deve ser assumido negativo, até pelo contrário, pois as pessoas que tinham alguma característica negativa a apontar a este Departamento fizeram-no. Assim, os aspectos menos positivos apontados prendem-se sobretudo com a existência de alguns mal entendidos (temas que não foram suficientemente esclarecidos) ou com a falta de uma preocupação acrescida com a formação dos

colaboradores. Por outro lado, numa das entrevistas a opinião sobre este Departamento foi tão positiva ao ponto de ser considerada como “muito próxima”.

Assim, verifica-se que um dos traços culturais que integra a Dimensão 2 (Arquitectura Organizacional) no Modelo Conceptual orientador este estudo, isto é, os Programas de Recursos Humanos, surge aqui detalhado pelos colaboradores entrevistados e, de acordo com estes, é possível identificar oportunidades de melhoria. Ainda nesta Dimensão, perceber-se-á ao longo da descrição deste estudo de caso que também foram identificadas oportunidades de melhoria na concretização da comunicação interna da Alfa.

Acerca dos Departamentos de Research e Financeiro, os entrevistados que lidam directamente com estes, reconhecem as suas qualidades e a importância do seu trabalho para o sucesso dos processos dentro da empresa. Ainda assim, uma das pessoas entrevistadas referiu algo relevante para o presente Trabalho, a falta de conhecimento sobre estudos produzidos pelo Departamento de Research, assim como a inexistência de qualquer incentivo à consulta dos resultados produzidos por este.

Deste modo, percebe-se que a Alfa tem uma estrutura pouco rígida, onde os relacionamentos entre os colaboradores, de forma geral, não encontram constrangimentos. Contudo, esta facilidade de estabelecer ligações surge ligeiramente corrompida quando se verifica um olhar mais atento sobre a relação existente com outros departamentos da empresa que desempenham funções específicas, como o de Recursos Humanos.

A verdade é que a Representante do Departamento de Recursos Humanos identificou um padrão no que diz respeito às pessoas que integram a equipa da

Alfa, isto é, são pessoas interessadas pela área digital. Esta característica comum pode facilitar a comunicação entre os colaboradores da Alfa. No entanto, pode gerar algumas complicações quando confrontada com outras pessoas da empresa que, pelas suas funções, não estão exactamente na mesma posição.

Ainda que uma das entrevistas mencione a existência de alguma dificuldade na conversação com as chefias, a verdade é que noutra pode constatar-se o reforço da ideia de que as estruturas hierárquicas da agência não são rígidas. O facto da maioria das pessoas nem sentir a necessidade de distinguir a comunicação que tem com as suas chefias da que tem com os seus colegas poderá revelar exactamente isso, isto é, a inexistência de tipos de relacionamento diferentes dentro da empresa independentemente das funções desempenhadas por cada pessoa. Durante o decorrer das entrevistas pode confirmar-se que a comunicação entre os colaboradores da Alfa concretiza-se (quase) sempre na 2ª pessoa.

O facto de a Alfa pertencer a um Grupo que integra mais do que uma empresa não parece distanciar os seus colaboradores, visto que todos os entrevistados responderam que têm relações cordiais, mais ou menos próximas, com as várias empresas que compõem o Grupo Beta. Por outro lado, no que diz respeito à relação com outras sucursais da Alfa espalhadas pelo mundo, apenas uma pessoa considerou que a comunicação existente é suficiente, ao contrário da maioria que descreveu esta relação como muito limitada ou mesmo inexistente.

Por estes últimos parágrafos é possível depreender a forma como surge organizada internamente a empresa em estudo, incluindo o modelo pouco rígido em que são concretizados os processos comunicacionais e de tomada de

decisão. Ou seja, os traços culturais agrupados nas Dimensões 4 (Liderança) e 2 (Arquitetura Organizacional) do Modelo Conceptual apresentado.

Ao longo das entrevistas foi possível perceber que os colaboradores da Alfa estão preparados para receber uma mudança na forma como se concretiza a comunicação interna da empresa o que, por sua vez, permite tecer conclusões sobre a Dimensão 3 (*Skills* e Habilidades) e 5 (Tolerância às mudanças) do Modelo Conceptual que orientou toda a recolha de dados. Ou seja, os colaboradores da Alfa não mostram dificuldade em aceitar novos desafios e até conseguem ver vantagens nestes, mesmo antes de serem colocados em prática. Deve destacar-se que esta disponibilidade para aceitar a mudança revê-se na conduta de cada colaborador entrevistado, quando revelam o seu perfil *multitasking*<sup>4</sup> e a sua vontade de aprender mais sobre os temas com que lidam diariamente e até sobre a empresa em que trabalham. A verdade é que as pessoas declararam alguma vontade em receber mais formação, em conhecer os estudos produzidos pelo Departamento de Research e até em contactar de forma mais próxima com as outras empresas do Grupo espalhadas pelo Mundo.

### **4.3 Comunicação Interna**

Os entrevistados acreditam que o modelo de comunicação interna da Alfa surge traduzido no seu sistema de Intranet. Estes reconhecem as suas vantagens, como a possibilidade de aceder a estudos realizados a nível internacional, mas nem por isso deixam de considerá-la como uma plataforma pesada e pouco flexível. As opiniões sobre este tema não são exactamente iguais em todas as entrevistas, mas podem ser sintetizadas desta forma.

---

<sup>4</sup> Tradução: multitarefa



O telefone e o *email* estão ainda bastante presentes nesta agência, sobretudo para comunicações mais formais. Contudo, todos os entrevistados sugeriram o Sametime como outro dos canais de comunicação privilegiados. Este trata-se de um sistema de *chat*<sup>5</sup> interno, ao qual as pessoas reconhecem vantagens como “facilidade”, “rapidez”, “compatibilidade com a realização de outras tarefas em simultâneo” e “possibilidade de consultar outros dados sobre os colegas, como *email* e extensão telefónica”. Todos utilizam o Sametime, até mesmo os Departamentos que, como o de Recursos Humanos, anteriormente foram classificados como mais distantes, ou os órgãos decisores. Isto, aliado a todas as vantagens que são reconhecidas a este *chat* interno, pode traduzir-se num elemento incentivador à utilização do mesmo.

Todavia, houve quem identificasse algumas desvantagens na utilização deste canal de comunicação, nomeadamente o facto de ser ligeiramente intrusivo (pois o receptor não tem opção sobre o início de uma conversa, apenas pode escolher não responder) ou de não fazer um registo imediato e instantâneo de uma conversa (o que no caso de assuntos mais formais seria uma mais valia). Talvez motivados por estas desvantagens, quando questionados sobre o canal de comunicação que utilizam para tratar de assuntos informais com colegas, durante o horário laboral, estes identificaram também o Facebook ou a conversa presencial e uma das entrevistadas referiu o Google Talk.

#### **4.4 Redes Sociais**

Todos os entrevistados revelaram ter conta em mais do que uma rede social (Twitter, Pinterest, LinkedIn, etc.), com a excepção da Representante dos

---

<sup>5</sup> “Uma aplicação informática (*software*) que, fazendo uso da conexão à Internet, permite a comunicação escrita [de forma] imediata e simultânea dos múltiplos utilizadores” (Cantú, 2009, pp. 7)

Recursos Humanos que apenas tem conta no Facebook, a rede que mais preferências reuniu nesta empresa, por motivos profissionais ou pessoais. Também todos os revelaram ter amigos/seguidores nestas redes que são colegas de trabalho, com quem trocam informações de carácter informal através destas.

À semelhança das *community managers*, que trabalham directamente com o Facebook, os restantes entrevistados afirmaram também estar *online* nesta rede social enquanto trabalham, seja por motivos profissionais ou pessoais, ou para se manterem informadas. Esta questão não foi colocada à Representante dos Recursos Humanos, todavia não impediu que se inferisse da sua entrevista que a mesma é a favor da utilização das redes sociais dentro da empresa pois reconheceu-as como um importante meio de comunicação e mostrou-se a favor do não bloqueio do acesso a estas dentro da Alfa, apesar de alertar para a sua moderação.

Após uma breve pesquisa no mundo das redes sociais, verifica-se que algumas sucursais da Alfa ou do próprio Grupo, a nível internacional e nunca no caso de Portugal, surgem representados em mais do que uma: Pinterest, Slideshare, Youtube, Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn, etc.. Apenas a entrevistada que está há menos tempo na empresa informou que desconhecia que a mesma estivesse representada de alguma forma em redes sociais, as restantes afirmaram que até seguiam de perto alguma desta presença, apesar de referirem ser mais passivas do que activas neste acompanhamento.

Há algum tempo que a Alfa e as restantes empresas da *holding* que integra, isto é, tanto a nível nacional como internacional, surgem representadas numa rede social interna de nome Socialcast. No entanto, apenas três das *community*

*managers* entrevistadas e a estratégia digital afirmaram conhecer a mesma e até fazer parte da sua comunidade, ainda que sem participar muito activamente nesta. Por outro lado, em todas as outras entrevistas podia ler-se que as pessoas desconhecem esta presença da sua empresa, sendo que uma das entrevistadas, apesar de não conhecer esta em concreto, optou por identificar o grupo de LinkedIn. Quem referiu fazer parte da Socialcast, identificou vantagens na existência da mesma: “um dos primeiros passos para atingir uma equipa global que atravessa fronteiras e junta sinergias, um ponto de contacto para trocar ideias”.

Quando questionados sobre as vantagens que veriam na adopção de uma rede social interna, esta sim conhecida e partilhada por todos os membros do Grupo (de Portugal e de outros pontos do mundo) e não apenas pelos que actuam no meio digital, apenas dois dos entrevistados se mostraram reticentes quanto a começarem a utilizar esta rede para comunicarem. Os restantes entrevistados pareceram estar preparados para aceitar esta mudança e, mais do que isso, identificaram logo inúmeras vantagens: facilidade de relacionamento entre membros do Grupo, veículo de partilha de informações profissionais e pessoais, divulgação de boas práticas. Para já, apesar das vantagens previstas para a adopção das redes sociais como canais facilitadores da comunicação interna da empresa, até pela própria Representante dos Recursos Humanos, a mesma afirmou não ter conhecimento de um plano que vise a implementação deste novo processo.

Neste sentido, importa conhecer um testemunho bastante esclarecedor, dado pela *Head of Social Media*, sobre a forma como se deveria proceder à adopção deste canal de comunicação interna: “No nosso caso, poderíamos marcar

presença de forma integrada, assumindo a *umbrella* do Grupo, mas tendo sempre atenção à informação partilhada sobre os clientes pois dentro do Grupo alguns destes são concorrentes. Julgo que todos deveriam ser incluídos, promovendo uma apropriação mais emocional por parte dos colaboradores perante este canal, e que, com alguma moderação, se definissem dias/rubricas com conteúdos produzidos por cada área de especialização, comunicados na primeira pessoa (ou seja, pela própria equipa e não pela voz da empresa), onde se proporcionasse um espaço de partilha (adequado ao contexto da rede social, ou seja, com conteúdos mais relevantes e abordados de uma forma simples, prática, original e divertida e não tanto com um discurso teórico e complexo), onde as diferentes especialidades pudessem lançar desafios, onde fossem divulgados os prémios conquistados, os casos de sucesso, onde se promovesse a presença dos clientes que estão nas redes sociais e respectivos projetos e iniciativas, onde se divulgasse o ambiente vivido no dia-a-dia na empresa (aportando um lado mais pessoal e emocional à empresa, tornando-a num lugar onde todos aspiram trabalhar e promovendo uma equipa com que todas as marcas desejariam trabalhar).” Outro testemunho interessante para compreender a dimensão que uma aposta na *enterprise 2.0* poderia assumir é o da Estratega Digital da Alfa, a quem foi solicitado que delineasse, em traços largos, uma estratégia digital para esta empresa: “(...) Seria possível obter vantagens na centralização da Informação e estruturação da mesma, de acordo com as necessidades operacionais (e não por pastas). Isto permitiria um acesso mais rápido à informação o que, por sua vez, conduziria a uma economia de tempo e gastos (por exemplo com impressões), promovendo a partilha de inspirações e criatividade, potenciando novas ideias, a expansão do conhecimento e o apoio

espontâneo e estruturado entre valências e recursos do grupo. (...) Sugeriria uma *social* Intranet com as seguintes funcionalidades de cariz colaborativas: partilha de documentos por departamento e/ou processo; *wall* estilo Facebook que permitisse enviar texto, imagem ou links; criação de eventos/reuniões com gestão de salas de reunião; exportação dos eventos/reuniões para o Lotus; confirmação de reunião/eventos e envio de *email* para todos os participantes; criação de grupos de debate (fóruns); criação de múltiplos perfis para segmentar os colaboradores (exemplo “equipa criativa”); criação de *blog* por área e valência de empresa para divulgar caminhos e objetivos alcançados; possibilidade de *link* directo para as áreas mais comentadas ou populares.”

Os testemunhos dos entrevistados fazem acreditar que esta mudança melhoraria a comunicação interna da empresa e, conseqüentemente, a sua cultura organizacional.

## **CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Com a realização deste estudo de caso pretendeu-se perceber de que forma a organização, os relacionamentos que se estabelecem dentro desta e os seus processos afectam os indivíduos que a integram. Entenda-se que a comunicação interna depende não só de quem a impulsiona como também de quem a concretiza, isto é, os seus colaboradores – indivíduos.

Na Alfa, a inevitabilidade das tecnologias 2.0 não é novidade, sobretudo porque a sua área de actividade está muito relacionada com o meio digital. Ou seja, a evidência, referida acima e apontada por Kaplan e Haenlein (2010) de que as redes sociais se tornaram parte integrante das empresas é dada como adquirida

nesta agência. No entanto, estas tecnologias tendem a ser mais valorizadas como ferramentas de trabalho ou como veículos de comunicação informal do que, por outro lado, como plataformas que venham a sustentar uma comunicação interna mais flexível, colaborativa e interactiva, ao contrário da Intranet que, actualmente suporta esta comunicação.

Para que se possa responder à primeira questão de investigação apontada (Como é que a organização comunica formalmente com os seus colaboradores?), deve referir-se que todos os colaboradores comentaram que a Alfa comunica formalmente com estes através de meios de comunicação mais tradicionais, como o *email*, o telefone e a reunião presencial. No entanto, surgiu também referido o *chat* interno, o que poderá reforçar a facilidade de adaptação da empresa a tecnologias de 2.0.

No que diz respeito à segunda questão de investigação (Qual é o valor que a organização em estudo atribui às Redes Sociais enquanto ferramentas de comunicação?), a Alfa reconheceu que a adopção das redes sociais como sustentadoras da sua comunicação interna será uma mais-valia, ou seja, valorizam o seu valor comunicacional. Aliás, os entrevistados mencionaram mesmo que facilmente fariam parte desta rede, interagindo com os colegas e partilhando conhecimentos, de forma a contribuir para um espírito de equipa muito mais forte e, conseqüentemente, uma cultura organizacional mais consolidada. A constatação da possível influência da comunicação interna sobre a cultura organizacional surge aqui mencionada. Note-se que uma das vantagens atribuídas à adopção de uma rede social interna seria o reforço do sentimento de equipa e de comunidade, ao ponto de influenciar positivamente a percepção dos clientes sobre o seu sucesso e profissionalismo. Ou seja, sobressai também aqui

a relação que poderá existir entre uma cultura organizacional bem-sucedida e o seu sucesso no mercado em que actua, como referiu Kamenskaya (2011).

Ainda que, como foi referido anteriormente, os colaboradores da Alfa estejam dispostos a lidar com a alteração da forma como se concretiza a comunicação interna da sua empresa, na realidade demonstram algum desinteresse em saber mais sobre esta. Note-se que a Alfa já surge representada numa rede social da qual apenas fazem parte colaboradores do Grupo, mas a maioria dos entrevistados mostrou total desconhecimento sobre a mesma. Claro que aqui deve voltar a considerar-se a responsabilidade que os órgãos decisores da empresa assumem neste desconhecimento, pois para efectivar a introdução de novas práticas de comunicação é necessária uma motivação adicional, como outrora se fez em relação ao Sametime.

Os colaboradores da Alfa nasceram de mãos dadas com a tecnologia, daí não terem dificuldade em actuar no meio digital, como reconhece a representante dos Recursos Humanos. A sua maioria tem conta em mais do que uma rede social e está ligada a estas várias horas por dia, preferindo inclusivamente o Facebook ou o Google Talk, a par do *chat* interno, para a troca informal de comunicação entre colegas durante o horário de trabalho, em detrimento do *email* e do telefone. Considerando isto, esclarece-se a terceira questão de investigação deste Trabalho (Qual é o canal preferido pelos colaboradores da organização para a troca de comunicação informal?).

Na prática, amplificar utilização das redes sociais à comunicação interna da Alfa viria fortalecer os bons relacionamentos e o ambiente descontraído que já pautam o quotidiano desta agência, assim como a relação mais enfraquecida existente

entre os colaboradores dos vários departamentos da Alfa ou despertar o interesse em aproximar as várias sucursais do Grupo. Isto poderia ainda aportar num incentivo acrescido à criatividade e originalidade de forma fundamentada, um aspecto que preocupa os colaboradores da agência, como se pode ver pelo seu desejo em receber formação e em conhecer os estudos produzidos pelo Departamento de Research. Durante este estudo de caso, em momento algum foi identificada uma desvantagem concreta em trazer para o local de trabalho as funcionalidades das redes sociais, já que as mesmas até fazem parte da vida activa de todos.

A Representante do Departamento de Recursos Humanos também concorda com o facto da adopção das redes sociais dentro da cultura organizacional da Alfa poder tornar-se num elemento facilitador da comunicação dentro da empresa, sobretudo para aproximar pessoas das várias empresas do Grupo Beta, tanto nacional como internacionalmente, e por consequência contribuir para a optimização da sua cultura organizacional. No entanto, a mesma também afirma que, neste momento, não existe nenhuma estratégia traçada que preveja a integração das redes sociais a este nível.

Sobre a última questão de investigação (Qual é o papel das redes sociais na comunicação interna da organização?) pode dizer-se que na Alfa as redes sociais ainda desempenham um papel muito limitado. Apesar de todos terem uma perspectiva positiva sobre as redes sociais, estas ainda são utilizadas exclusivamente para comunicações informais entre colegas da mesma empresa. Ou seja, a inevitabilidade das redes sociais, defendida por Bradley (2011), já afectou a Alfa mas ainda não atingiu as proporções da *enterprise 2.0* de McAfee (2006).



## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

A realização deste Trabalho Final de Mestrado permitiu confirmar as alterações que têm afectado as empresas devido à introdução das redes sociais nas suas estratégias. Esta nova realidade levou as empresas a aprenderem a tirar partido das redes sociais, sobretudo através da adaptação do seu discurso a estes novos canais, que agregam todos os seus públicos. Este Trabalho elevou a importância atribuída às redes sociais a outro nível, isto é, averiguou de que forma as suas funcionalidades poderiam ser colocadas ao serviço da comunicação interna das empresas, como antevê a *enterprise 2.0*. Desta pesquisa prevê-se que o impacto que as redes sociais teriam na comunicação interna das empresas seria positivo, aportando inclusivamente num melhoramento das respectivas culturas organizacionais. Assim, pode pensar-se que as pessoas estão preparadas para ver as redes sociais a saírem da sua esfera pessoal para passarem a ter um papel preponderante nas suas vidas profissionais e reconhecem vantagens nesta evolução.

O presente Trabalho também permitiu compreender o que implica esta entrada das redes sociais no contexto organizacional das empresas, apontando para a necessidade de definir uma estratégia consistente, não só com o perfil dos colaboradores, como também com os restantes modelos em que se concretiza a comunicação interna. Do mesmo modo, foi evidente que o sucesso desta operação implica o envolvimento dos órgãos decisores como motores da mudança, incentivando a utilização deste novo canal de comunicação de forma a torná-lo tão parte da cultura organizacional como os outros canais mais

tradicionais. O estudo de caso realizado destacou que não basta estar presente numa rede social que integre os colaboradores da empresa, é preciso alimentar esse canal e motivar os seus utilizadores a darem o seu contributo pessoal.

### **6.1 Limitações e Investigação Futura**

O facto das redes sociais serem uma realidade recente e estarem a desenvolver-se muito rapidamente dificultou a pesquisa de conteúdos sobre o tema. Apesar do avultado volume de notícias e artigos disponíveis *online* sobre o tema, os mesmos não têm o carácter científico necessário para sustentar o objectivo deste Trabalho; por outro lado, a abrangência tão alargada do tema aqui tratado acabou por colocar obstáculos à selecção dos melhores artigos para fundamentar as ideias apresentadas, pelo excesso de informação encontrada, por exemplo, sobre os tópicos comunicação interna e cultura organizacional. Sobre as entrevistas, no decorrer da sua análise sobressaiu alguma falta de informação sobre o tópico Cultura Organizacional, pelo que teria sido interessante colocar mais algumas questões sobre este tema aos entrevistados.

As conclusões deste trabalho motivam outros estudos subsequentes. Assim, para já, pode aconselhar-se: a realização de um estudo de caso mais abrangente que não se limite apenas a uma empresa; a análise do impacto das redes sociais ao nível das Instituições Públicas ou de empresas ligadas à saúde; uma análise sobre a possível relação directa entre o sucesso da *enterprise 2.0* e a satisfação do consumidor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, T. (2012). *As marcas no Facebook: A Samsung Portugal como exemplo*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- ALEXANDER, B. e LEVINE, A. (2008). Web 2.0 Storytelling: Emergence of a New Genre. *Educase Review*. Vol. 43, No. 6.
- ALVAREZ, M. e QUINTELLA, H. (1995). *Relatório IBM de Transformação na Votorantim*. Documento não publicado realizado pela IBM Consulting Group.
- BARDIN, L. (1996). *Análisis de contenido*. (2ª Edição). Ediciones Akal, S.A..
- BARNARD, I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.. Harvard University Press.
- BRADLEY, P. (2011). Be where the conversations are: The critical importance of social media. *Business Information Review*. Vol. 27, No. 4, pp. 248 – 252.
- BRANTE, T. (2001). Consequências do realismo na construção de teoria sociológica. *Sociologia, Problemas e Práticas*. No. 36, pp. 9 – 38.
- BUGHIN, J. (2008). The rise of enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. Vol. 9, No. 3, pp. 251 – 259.
- CANTÚ, G. (2009). El Chat como espaço hipertextual: los usos singulares de las nuevas tecnologías. *Revista de Investigación Educativa*. Vol 7, pp. 26 – 37.
- CARRERA, F. (2009). *Networking – Guia de Sobrevivência Profissional*. Edições Sílabo.
- CONRATH, D. (1973). Communications Environment and Its Relationships to Organizational Structure. *Management Science*. Vol. 20, No. 4, pp. 586 – 603.
- CONSTANTINIDES, E. e FOUNTAIN, S. (2007). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Practice*. Vol. 9, No. 3, pp. 231 – 244.
- COONEY, L. (2006). *Wiki as Knowledge Management Tool*, Mestrado de Ciência em Negócios Internacionais, CERAM Sophia-Antipolis, França.
- COSTA, R. (2005). Por um novo conceito de comunidade: redes sociais, comunidades pessoais, inteligência coletiva. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*. Vol. 9, No. 17, pp. 235 – 248.
- DAFT, R. (2009). *Organizational theory and design*. (10ª Edição). Estados Unidos da América. South-Western Cengage Learning.
- DUARTE, J. e BARROS, A. (2006). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo, Editora Atlas. Capítulo “Entrevista em Profundidade”. Pp. 62 – 83.
- EASTON, G. (2009). Critical realism in case Study research. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, pp. 118 – 128.

- ECKERT, P. (2006). *Communities of Practice*. Encyclopedia of Language and Linguistics, Elsevier. England: Blackwell. Pp. 683 – 685.
- FRIGOTTO, G. (2008). A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. *Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste – Campus de Foz do Iguaçu*. Vol. 10, No. 1, pp. 41 – 62.
- GIL, C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª Edição). São Paulo. Atlas.
- HANSEN, G. e WERNERFELT, B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, No. 5, pp. 399 – 411.
- HOFSTEDE, G. (1994). Management Scientists Are Human. *Management Science*. Vol. 40, No. 1, pp 4 – 13.
- HOFSTEDE, G. (1998). Attitudes, Value and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*. Vol. 19, No. 3, pp. 477 – 492.
- JOHNSON, G. (1992). Managing Strategic Change – Strategy, Culture and Action. *Long Range Planning*. Vol. 25, No. 1, pp. 28 – 36.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. e WHITTINGTON (2005). *Exploring Corporate Strategy: text & cases*. (7ª Edição). Prentice Hall.
- KAMENSKAYA, I. (2011). Information Services in The Implementation of the Internal Communication Policy of na Organization: Tendencies and Perspectives of Development. *Automatic Documentation and Mathematical Linguistics*. Vol. 45, No. 1, pp. 1 – 7.
- KAPLAN, A. e HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Kelley School of Business, Indiana University*. Vol 53, pp. 59 – 68.
- KUNSCH, M. (2007). Organizational Communication in Digital Era: Contexts, Resources and Possibilities. *Signo y Pensamiento*. Vol. 51, pp. 38 – 51.
- LENNON, J. (2009). Implementing Enterprise 2.0. *IBM Corporation*. Disponível em <http://download.boulder.ibm.com/ibmdl/pub/software/dw/web/wa-enterprise20/wa-enterprise20-pdf.pdf> [Consultado a 29 de Agosto de 2012, às 14 horas].
- MAANEN, J. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, No. 4, pp. 520 – 526.
- MANGOLD, W. e FAULDS, D. (2009). Social media: The new hybrid elemento of the promotion mix. *Kelley School of Business, Indiana University*. Vol. 52, pp. 357 – 65.
- MARTELETO, R. (2001). Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ci. Inf., Brasília*. Vol. 30, No. 1, pp. 71 – 81.
- MCAFEE, A. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *Management Review*. Vol. 47, No. 3, pp. 21 – 28

- MENDES, A. (2011). *Enterprise 2.0 em Portugal*, Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão da Informação, Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação, Universidade Nova de Lisboa.
- NEVES, J. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*. Vol. 1, No. 3.
- O'DONOVAN, T. (1998). The impact of information technology on internal communication. *Education and Information Technologies*. Vol. 3, pp. 3 – 26.
- PATRÍCIO, R. and GONÇALVES, V. (2010). *Facebook: rede social educativa?*, Documento não publicado referente ao “I Encontro Internacional TIC e Educação”. Madrid, Spain, 15-17 Novembro 2010.
- QUINTELLA, H. e SOUZA, L. (2007). *O alinhamento entre a Liderança e Cultura Organizacional na DaimlerChrysler*. Documento não publicado referente ao “Simpósio de Engenharia de Produção”, UFF, Brasil.
- QUINTELLA, H., BELLORA, L. e ORNELLAS, A. (2003). Reflexões e Estudos Futuros de uma Pesquisa em Cultura Organizacional e do Modelo de Análise Neo-Difusionista. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF*. Vol. 3, No. 18.
- RAUPP, F. e BEUREN, I. (2003). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo, Editora Atlas, S.A.. Capítulo 3 – Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais.
- ROBBINS, S. (1990). *Organization theory: structure, design, and application*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ROSA, N. (2010). *O Impacto das redes sociais no marketing: perspectiva portuguesa*, Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- SAYER, A. (1992). *Method in social science: a realist approach*. (2ª Edição). Routledge.
- SCHEIN, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist Association*. Vol. 45, No. 2, pp. 109 – 119.
- SCHNEIDER, S. e BARSOUX, J. (1997). *Managing Across Cultures*. Europe, Prentice Hall.
- SHIH, C. e HUANG, S. (2010). Exploring the relationship between organizational culture and software process improvement deployment. *Information & Management*. Vol. 47, pp. 271 – 281.
- SKELTON, A. (2012). *Social Demographics: Who's Using Today's Biggest Networks*. Infografia partilhada pelo Mashable e disponível em <http://mashable.com/2012/03/09/social-media-demographics/> [Consultado a 26 Maio de 2012, às 18 horas].
- STAZAUSKAS, G. (2011). *Comunicação interna versus mídias sociais: O impacto das mídias sociais na comunicação interna das organizações e o papel dos manuais de conduta na orientação do público interno*, Monografia de Pós-Graduação Lato Sensu em Comunicação Jornalística, Curso de Jornalismo Institucional, Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

- TAPSCOTT, D. (2006). *Winning with the Enterprise 2.0*. New Paradigm Learning Corporation. Pp. 1 – 62.
- TAPSCOTT, D. (2008). *Grown Up Digital, How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill. Disponível em <http://media.economist.com/media/pdf/grown-up-digital-tapscott-e.pdf> [Consultado a 10 de Maio de 2012, às 19 horas].
- TOMAÉL, M., ALCARÁ, A. e CHIARA, I. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ci. Inf., Brasília*. Vol. 34, No. 2, pp. 93 – 104.
- TREADAWAY, C. e SMITH, M. (2010). *Facebook Marketing: an hour a day*. Indianapolis, Wiley Publishing.
- YATES, J. e ORLIKOWSKI, W. (1992). Genres or Organizational Communication: A structural Approach to Studying Communication and Media. *The Academy of Management Review*. Vol. 17, No. 2, pp. 299 – 326.
- YIN, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3ª Edição). Sage Publications, Inc.

## **ANEXO I – Guião de entrevista aplicado a uma Planeadora de Meios, uma Técnica de SEO e um Gestor de Projecto**

### **Identificação do Entrevistado**

1. Nome (caso o entrevistado não pretenda ficar no anonimato)
2. Sexo
3. Escolaridade
4. Área de formação
5. Número de anos que trabalha na empresa
6. Função actual na empresa
7. Descreva as competências, características e responsabilidades que a sua actual função lhe exige.

### **Cultura Organizacional**

1. Descreva a empresa onde trabalha (ambiente, relacionamento interpessoal, cultura, etc.).
2. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Recursos Humanos?
3. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Research?
4. Qual é a sua relação com o Departamento Financeiro?
5. Como descreve a sua relação com as outras empresas, além da Alfa, que integram o Grupo Beta, em Portugal?
6. Como descreve a sua relação com os seus colegas da Alfa, dispersos pelos vários países onde a empresa está presente?

### **Comunicação Interna e Redes Sociais**

1. Quais as Redes Sociais em que tem conta?
2. Qual destas Redes Sociais mais utiliza? Porquê?
3. Dos seus amigos/pessoas que segue nesta Rede Social quantos são colegas de trabalho? Consegue identificar os seus nomes, empresa do Grupo Beta em que trabalham e qual a sua função?
4. Já recorreu a esta Rede Social (a que mais utiliza) ou outra para comunicar com os seus colegas de trabalho?
5. Para trocar informação mais formal ou informal?

6. No trabalho, quando quer comunicar com estes mesmos colegas de trabalhos, fá-lo através de que canal?
7. Desde quando está disponível este canal na empresa (só faz sentido perguntar se a resposta não for telefone ou *email*)?
8. Vantagens e desvantagens?
9. Há um incentivo, por parte da empresa, à utilização deste canal?
10. Os órgãos decisores da empresa tendem a preferir este canal de comunicação a outros que existam dentro da empresa?
11. Facilidade técnica de utilização?
12. Durante o horário de trabalho quando quer conversar sobre um assunto informal com os seus colegas de trabalho que canal de comunicação utiliza?
13. Durante o horário de trabalho, passa algum tempo na sua rede social preferida?
14. Quantas horas?
15. Com que intuito?
16. Sabe se a sua empresa tem presença na WEB 2.0? Onde?
17. Acompanha esta presença de alguma forma, passiva ou activa?
18. Sabia que o Grupo Beta está presente numa Rede Social cujos seus participantes são exclusivamente colaboradores da empresa?
19. Faz parte desta comunidade? Porque sim (ou não)?
20. Contribui para o desenvolvimento da mesma?
21. O que acha do modelo de Comunicação Interna utilizado pela sua empresa?
22. Como é que a sua empresa (Dep. Recursos Humanos, Research, entre outros) comunica consigo formalmente?
23. Acha que o mesmo teria vantagens em utilizar um canal de Web 2.0? Porque sim (ou não)?
24. Acredita que utilizaria este canal?
25. Acha que o mesmo contribuiria para melhor a comunicação com outros departamentos da empresa, com outros polos da mesma ou ainda com outras empresas do Grupo Beta?



## **ANEXO II – Guião de entrevista aplicado a *Community Managers***

### **Identificação do Entrevistado**

1. Nome (caso o entrevistado não pretenda ficar no anonimato)
2. Sexo
3. Escolaridade
4. Área de formação
5. Número de anos que trabalha na empresa
6. Função actual na empresa
7. Descreva as competências, características e responsabilidades que a sua actual função lhe exige.

### **Cultura Organizacional**

1. Descreva a empresa onde trabalha (ambiente, relacionamento interpessoal, cultura, etc.).
2. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Recursos Humanos?
3. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Research?
4. Qual é a sua relação com o Departamento Financeiro?
5. Como descreve a sua relação com as outras empresas, além da Alfa, que integram o Grupo Beta, em Portugal?
6. Como descreve a sua relação com os seus colegas da Alfa, dispersos pelos vários países onde a empresa está presente?

### **Comunicação Interna e Redes Sociais**

1. Quais as Redes Sociais em que tem conta?
2. Qual destas Redes Sociais mais utiliza? Porquê?
3. Dos seus amigos/pessoas que segue nesta Rede Social quantos são colegas de trabalho? Consegue identificar os seus nomes, empresa do Grupo Beta em que trabalham e qual a sua função?
4. Já recorreu a esta Rede Social (a que mais utiliza) ou outra para comunicar com os seus colegas de trabalho?
5. Para trocar informação mais formal ou informal?

6. No trabalho, quando quer comunicar com estes mesmos colegas de trabalhos, fá-lo através de que canal?
7. Desde quando está disponível este canal na empresa (só faz sentido perguntar se a resposta não for telefone ou *email*)?
8. Vantagens e desvantagens?
9. Há um incentivo, por parte da empresa, à utilização deste canal?
10. Os órgãos decisores da empresa tendem a preferir este canal de comunicação a outros que existam dentro da empresa?
11. Facilidade técnica de utilização?
12. Durante o horário de trabalho quando quer conversar sobre um assunto informal com os seus colegas de trabalho que canal de comunicação utiliza?
13. Durante o horário de trabalho, passa algum tempo na sua rede social preferida?
14. Quantas horas?
15. Com que intuito?
16. Sabe se a sua empresa tem presença na WEB 2.0? Onde?
17. Acompanha esta presença de alguma forma, passiva ou activa?
18. Sabia que o Grupo Beta está presente numa Rede Social cujos seus participantes são exclusivamente colaboradores da empresa?
19. Faz parte desta comunidade? Porque sim (ou não)?
20. Contribui para o desenvolvimento da mesma?
21. O que acha do modelo de Comunicação Interna utilizado pela sua empresa?
22. Como é que a sua empresa (Dep. Recursos Humanos, Research, entre outros) comunica consigo formalmente?
23. Acha que o mesmo teria vantagens em utilizar um canal de Web 2.0? Porque sim (ou não)?
24. Acredita que utilizaria este canal?
25. Acha que o mesmo contribuiria para melhor a comunicação com outros departamentos da empresa, com outros polos da mesma ou ainda com outras empresas do Grupo Beta?
26. Por último, fazendo também parte das suas funções o desenvolvimento de propostas para a optimização da utilização das Redes Sociais por parte dos clientes da empresa (marcas), como proporia a adopção das Redes Sociais no interior de uma empresa?

27. Quais seriam os principais objectivos a atingir?
28. No caso da Alfa, uma proposta como a que apresentou também resultaria? Se sim, qual seria a grande vantagem?

### **ANEXO III – Guião de Entrevista aplicado à Estratégia Digital**

#### **Identificação do Entrevistado**

1. Nome (caso o entrevistado não pretenda ficar no anonimato)
2. Sexo
3. Escolaridade
4. Área de formação
5. Número de anos que trabalha na empresa
6. Função actual na empresa
7. Descreva as competências, características e responsabilidades que a sua actual função lhe exige.

#### **Cultura Organizacional**

1. Descreva a empresa onde trabalha (ambiente, relacionamento interpessoal, cultura, etc.).
2. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Recursos Humanos?
3. Qual é a sua relação especificamente com o Departamento de Research?
4. Qual é a sua relação com o Departamento Financeiro?
5. Como descreve a sua relação com as outras empresas, além da Alfa, que integram o Grupo Beta, em Portugal?
6. Como descreve a sua relação com os seus colegas da Alfa, dispersos pelos vários países onde a empresa está presente?

#### **Comunicação Interna e Redes Sociais**

1. Quais as Redes Sociais em que tem conta?
2. Qual destas Redes Sociais mais utiliza? Porquê?

3. Dos seus amigos/pessoas que segue nesta Rede Social são colegas de trabalho? Consegue identificar os seus nomes, empresa do Grupo Beta em que trabalham e qual a sua função?
4. Já recorreu a esta Rede Social (a que mais utiliza) ou outra para comunicar com os seus colegas de trabalho?
5. Para trocar informação mais formal ou informal?
6. No trabalho, quando quer comunicar com estes mesmos colegas de trabalhos, fá-lo através de que canal?
7. Desde quando está disponível este canal na empresa (só faz sentido perguntar se a resposta não for telefone ou *email*)?
8. Vantagens e desvantagens?
9. Há um incentivo, por parte da empresa, à utilização deste canal?
10. Os órgãos decisores da empresa tendem a preferir este canal de comunicação a outros que existam dentro da empresa?
11. Facilidade técnica de utilização?
12. Durante o horário de trabalho quando quer conversar sobre um assunto informal com os seus colegas de trabalho que canal de comunicação utiliza?
13. Durante o horário de trabalho, passa algum tempo na sua rede social preferida?
14. Quantas horas?
15. Com que intuito?
16. Sabe se a sua empresa tem presença na WEB 2.0? Onde?
17. Acompanha esta presença de alguma forma, passiva ou activa?
18. Sabia que o Grupo Beta está presente numa Rede Social cujos seus participantes são exclusivamente colaboradores da empresa?
19. Faz parte desta comunidade? Porque sim (ou não)?
20. Contribui para o desenvolvimento da mesma?
21. O que acha do modelo de Comunicação Interna utilizado pela sua empresa?
22. Como é que a sua empresa (Dep. Recursos Humanos, Research, entre outros) comunica consigo formalmente?
23. Acha que o mesmo teria vantagens em utilizar um canal de Web 2.0? Porque sim (ou não)?
24. Acredita que utilizaria este canal?

25. Acha que o mesmo contribuiria para melhor a comunicação com outros departamentos da empresa, com outros polos da mesma ou ainda com outras empresas do Grupo Beta?

26. Por último, sendo a sua principal função na empresa o delineamento de estratégias digitais para os clientes, como redesenharia a estratégia digital da Alfa? Teria especial atenção com a Comunicação Interna e com a Cultura Organizacional? A Web 2.0 integraria esta sua estratégia?

## **ANEXO IV – Guião de entrevista aplicado à Representante do Departamento de Recursos Humanos**

### **Identificação do Entrevistado**

1. Nome (caso o entrevistado não pretenda ficar no anonimato)
2. Sexo
3. Escolaridade
4. Área de formação
5. Número de anos que trabalha na empresa
6. Função actual na empresa
7. Descreva as competências, características e responsabilidades que a sua actual função lhe exige.

### **Cultura Organizacional**

1. Descreva a empresa onde trabalha (ambiente, relacionamento interpessoal, cultura, etc.):
2. Quais as características comuns a todas as pessoas que integram a Alf?
3. Existe alguma estratégia definida para a concretização de uma determinada cultura organizacional? Como é que esta se efectiva?
4. Como descreve a sua relação com as outras empresas, além da Alfa, que integram o Grupo Beta, em Portugal?
5. Como descreve a sua relação com os seus colegas da Alfa, dispersos pelos vários países onde a empresa está presente?

## **Comunicação Interna e Redes Sociais**

1. Qual o papel da comunicação interna na cultura organizacional da empresa?
2. Como é que esta se concretiza?
3. Quais as Redes Sociais em que tem conta?
4. Qual destas Redes Sociais mais utiliza? Porquê?
5. Já recorreu a esta Rede Social (a que mais utiliza) ou outra para comunicar com os seus colegas de trabalho?
6. Para trocar informação mais formal ou informal?
7. O que pensa do tempo que os colaboradores despendem nas Redes Sociais durante o período laboral?
8. Concorde que as Redes Sociais não sejam bloqueadas dentro da empresa? Porquê?
9. Qual o canal escolhido para comunicar formalmente com todos os colaboradores da Alfa?
10. Qual o canal escolhido para tratar assuntos mais informais (organização de jantares da empresa, notícias interessantes para a área, comunicação de eventos, entre outros) com todos os colaboradores da Alfa?
11. Sabe se a sua empresa tem presença na WEB 2.0? Onde?
12. Acompanha esta presença de alguma forma, passiva ou activa?
13. Sabia que o Grupo Beta está presente numa Rede Social cujos seus participantes são exclusivamente colaboradores da empresa?
14. Faz parte desta comunidade? Porque sim (ou não)?
15. Acredita que a utilização de uma Rede Social interna facilitaria esta comunicação interna? Porquê?
16. Esta possibilidade está nos horizontes da empresa?
17. Se respondeu afirmativamente à pergunta anterior, quais as vantagens que se pretendem desta adopção?
18. Acha que esta introdução das Redes Sociais melhoraria a comunicação com entre os vários departamentos da empresa, com outros polos da mesma ou ainda com outras empresas do Grupo Beta?